



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

**Gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para
mineras, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

Autora:

Quispe Neyra, Esther Dionicia (ORCID: 0000-0003-1883-9974)

Asesor:

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de gestión del talento
humano

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi madre Elena, quien con su ejemplo me enseñó a superar las adversidades para conquistar mis sueños.

A mis hijos Stephano y Daniela, quienes son mi inspiración de vida, a mi esposo Renan mi compañero de vida, quien con su apoyo incondicional y amor he podido alcanzar mis metas.

Agradecimiento

A mi alma mater Universidad César Vallejo, quien me dio la oportunidad de crecer profesionalmente con los programas desarrollados en base a la experiencia.

A mi asesor por su dedicación y enseñanza en el proceso de desarrollo de tesis.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Escenario de estudio	17
2.3. Participantes	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
2.5. Procedimiento	19
2.6. Método de análisis de información	20
2.7. Aspectos éticos	20
III. RESULTADOS	21
IV. DISCUSIÓN	26
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES	30
VII. REFERENCIAS	31
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 21	18
Tabla 2	19

Índice de figuras

Figura 1 Red - Subcategoría Dotación de personal	21
Figura 2 Red - Subcategoría Desarrollo	22
Figura 3 Red - Subcategoría Remuneración	23
Figura 4 Macro red - Gestión del recurso humano	24

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para mineras, 2020. Desde el aspecto metodológico, es una investigación cualitativa, enfocándose en las experiencias, vivencias y problemas de cada entrevistado. Con método de investigación estudio de casos y fenomenológico, permitiéndonos realizar redes con grupo de códigos, analizando cada entrevistado con características particulares.

La categoría fue gestión del recurso humano, dividido en tres subcategorías de las cuales derivaron seis indicadores. Las técnicas de recopilación de datos fue la entrevista, estuvo conformada por cuatro colaboradores de las áreas de minería, agua y desarrollo de negocios, el escenario de estudio fue vía internet por la aplicación zoom por la situación de emergencia sanitaria en el cual nos encontramos.

El método de análisis de datos fue la triangulación y se utilizó el software Atlas.ti, que permitió obtener los resultados de forma detallada de cada uno de los entrevistados, determinando una emergente adaptación, el cual nos condujo a un análisis profundo de los procesos que se realizan dentro de la organización brindándonos recomendaciones. De acuerdo con los resultados de los entrevistados se concluye que la organización debe implementar una política de expatriación, y realizar un programa de seguimiento antes, durante y después de la asignación del expatriado, para poder asegurar el éxito efecto win to win, beneficioso para ambas partes.

Palabras clave: Gestión del recurso humano, expatriado, dotación del personal, desarrollo, adaptación.

ABSTRACT

The present research work had the general objective of analyzing the processes that affect human resource management as an expatriate in a consulting company for mining companies, 2020. From the methodological aspect, it is a qualitative research, focusing on experiences, experiences, and problems of each interviewee. With a case study and phenomenological research method, allowing us to make networks with a group of codes, analyzing each interviewee with characteristics.

The category was human resource management, divided into three subcategories from which six indicators were derived. The data collection techniques were the interview, it was made up of four collaborators from the mining, water and business development areas of the company, the study scenario was via the internet through the zoom application due to the sanitary emergency situation in which we meet.

The data analysis method was triangulation and the Atlas.ti software was used, which allowed obtaining the results in detail from each of the interviewees, determining an emerging adaptation, which led us to an in-depth analysis of the processes that. They are carried out within the organization giving us recommendations. According to the results of the interviewees, it is concluded that the organization must implement an expatriation policy, and carry out a follow-up program before, during and after the expatriate assignment, in order to ensure success, win to win effect, beneficial for both parts.

Keywords: Human resource management, expatriate, staffing, development, adaptation

I. INTRODUCCIÓN

La globalización económica ha generado que las empresas multinacionales generen nuevos retos en la que deben adoptar medidas importantes en la gestión de sus recursos humanos. Uno de estos es la movilidad de su personal a nivel internacional, que se le conoce con el nombre de expatriación. Para los empleados de una empresa, vivir en el extranjero puede ser una excelente oportunidad de crecimiento profesional, así como también generar una serie de afectaciones en el entorno familiar y social de cada expatriado.

La movilización a otros países ha ido incrementando considerablemente en los últimos años, para el empleado a veces es difícil dejar su país de origen por motivos laborales. El área de Recursos Humanos incita a sus recursos potenciales conocidos como key people preparen sus equipajes, para que ocupen puestos en otros países donde tienen sedes. Ya que muchas empresas transnacionales necesitan que su propio recurso humano de la matriz ocupe estos cargos, la mayoría de ellos son de dirección. Para ello, deben elaborar un proceso de expatriación, y el seguimiento debido, de ello depende que el expatriado se adapte y finalice su destaque y no sea entorpecido, por la gran inversión que origina esta movilización (Barreiro, Ana Isabel, 2014).

La internacionalización de las empresas se ha convertido en un desafío frente a la situación económica en la que estamos inmersos. Las empresas que han optado por un proceso de internacionalización, muestra mejores perspectivas en un futuro, porque amplía su mercado y diversifica sus clientes. Esto requiere una planificación en aspectos como financiación, legislación laboral de los diferentes países. Plantear una política de asignación internacional se ha convertido en un reto para todas las compañías. Cuyo principal objetivo es conocer la percepción que tienen las empresas sobre atraer y contratar a un extranjero, considerando que existe un proceso de expatriación que tiene muchas falencias por la actual crisis económica que se encuentra el País. Asimismo, el estudio nos permitirá conocer sobre este proceso y como ha venido evolucionando durante estos últimos años, también nos dará a conocer como se ha convertido de un desafío a una realidad, para el crecimiento de las empresas (Ernst & Young, y el IESE 2013).

Finalmente, la expatriación se ha convertido en una práctica muy usual en las empresas que han logrado internacionalizarse. Se evaluó los puntos principales que deben ser considerados en todo el proceso de la expatriación para que tenga éxito. Desde un inicio, dar a conocer el trabajo a realizar, los beneficios que va a adquirir, el cargo a ocupar, así como también los términos al retorno de su país de origen (Universidad & Empresa, vol. 20, núm. 34, 2018).

En los últimos años, las compañías han impulsado a proyectarse a niveles globales, asimismo la revolución tecnológica ha permitido que las empresas trasciendan sus actividades estableciendo filiales en otros países y continentes, ampliando su mercado y alinearse a la competencia. Este proceso de expansión, se presentan nuevos retos que afectan a las organizaciones como a la dirección de personas. Por lo que, para el área de recursos humanos la expatriación se ha convertido en un proceso complejo y todo un reto, el área asume toda la responsabilidad en la gestión administrativa, logística y burocráticas. Para ello, el departamento de recursos humanos debe tener un alto grado de conocimiento sobre los puntos relacionados con leyes fiscales, laborales, tributarias, etc., esta diversidad de situaciones que se requieren hace imposible que las empresas cuenten con estos especialistas para cubrir todos los campos de este proceso (Pacual Faura & Escalera Izquierdo, 2006).

La migración laboral se viene incrementando cada año, por lo que se deben considerar varios aspectos sobre el proceso de la legislación nacional o internacional para aplicarse a cada caso. Es importante tener conocimientos en la rama legal, planteando los análisis laboral y tributario. Los extranjeros contratados pueden tributar de acuerdo a su condición de, domiciliado y no domiciliado, es importante determinar por el empleador para establecer su renta gravable de quinta categoría. Asimismo, una empresa solo podrá contratar a un extranjero que no supere el 20% del total de trabajadores nacionales contratados, y el 30% del total remuneraciones de los extranjeros no supere a la de la planilla local. Todo extranjero deberá obtener su calidad migratoria habilitante para ser contratado, obteniendo su carné de extranjería ante la superintendencia de migraciones, luego presentar su contrato ante el Ministerio de trabajo y promoción del empleo para su validación y aprobación. Son varios factores legales a considerarse para obtener una adecuada contratación de un extranjero a nivel nacional. (Ramirez & Chuquillanqui, 2014).

Cuando una empresa nacional decide salir al mercado internacional vía filial o Joint Venture, la internacionalización refleja el crecimiento y el desarrollo de sus operaciones y su principal interés es garantizar el éxito. Por ello, es vital, tener su personal clave para ocupar estos cargos que son de dirección y confianza para desempeñar y gestionar la nueva sucursal. Esto conlleva a que debe tener una política de contratación y gestión de expatriados para garantizar el éxito de las movilizaciones. Es todo un reto para el área de recursos humanos esta nueva tendencia por tener varios puntos críticos en la movilización del personal.

Por último, tener en cuenta los procesos de contratación, impuestos, migraciones dentro del país en el que va a realizar su destaque. En Perú, en nuestras instituciones del estado existe mucha burocracia, y debemos considerar cuando se realizan los procesos en migraciones, ministerio de trabajo y la Sunat, son tres puntos importantes para salvaguardar administrativamente el éxito de una expatriación (Tito Huamaní, P. 2014).

En el caso de la problemática local, las empresas consultoras para mineras han identificado falencias en su proceso de gestión del recurso humano en calidad de expatriado, ya que no tienen establecido una política de movilización-contratación, Las empresas invierten tanto en traer a un especialista del extranjero, pero no logran culminar su asignación, porque no existe una política de expatriado. Muchos de los expatriados no logran adaptarse por el choque cultura al nuevo país de destino, ya que vienen de diferentes lugares, así como también el idioma, que les dificulta comunicarse. En muchas empresas aún tienen horarios largos que se deben cumplir, y los extranjeros trabajan por resultados. En su desarrollo profesional ellos necesitan capacitarse constantemente para estar a la vanguardia con los nuevos procesos e implementarlos, les gusta ser reconocidos por su buen desempeño y aporte profesional, al no dominar el idioma español, no lo logran comunicarse efectivamente con sus compañeros de trabajo, lo cual dificulta una buena comunicación. Con relación a la remuneración las empresas suelen negociar individualmente los salarios, sin realizar los cálculos de vida del país de destino, trayendo problemas de coherencia interna dentro de la empresa. Muchos de los expatriados no culminan su asignación, porque sus familias no logran adaptarse, en el caso si es casado, su conyugue no consiguen su mismo ritmo de vida, y los hijos no se adaptan a su nueva vida, al cambio de colegio y hacer nuevas amistades, no consigue una vida social activa y ello perjudica al expatriado, pues no está en

su totalidad ocupado en sus labores profesionales. Continuando con el objeto de estudio es necesario referenciar investigaciones realizadas con anterioridad, por lo tanto, se presenta a:

Rearte (2018), quien investigó; Influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de empleados de empresas multinacionales localizadas en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Concluye que existe relación entre la movilización internacional y el desarrollo de la carrera profesional para los empleados de firmas multinacionales, es por ello, la importancia de elaborar políticas corporativas de gestión del expatriado, reconociendo los perfiles adecuados.

Arenas (2016), indagó en su investigación las Políticas De Expatriación y Repatriación de las Empresas de la Región De Murcia. Propuso, desarrollar y hacer seguimiento al proceso de expatriación y repatriación, las empresas deben contar con el área de recursos humanos, de lo contrario puedan subcontratar este servicio para que tener éxito en este proceso. En la mayoría son empresas pymes y no disponen de recursos necesarios, pero se le recomienda tener desarrollado un plan para estos procesos antes de improvisar.

Xue (2016), manifestó en su investigación; La gestión de los recursos humanos del personal expatriado: el caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España. En los resultados, las empresas chinas en España no cuentan con un plan de carrera profesional para los expatriados y algunos de los expatriados tampoco tienen su propio plan de carrera profesional cuando termine su asignación. Una buena estrategia de repatriación mejora a las empresas a mantener a los expatriados y repatriados laborando en la misma organización con lo cual se aprovecha la experiencia obtenida durante la expatriación de esto modo se logra una expatriación eficiente, para el personal expatriado con una buena estrategia de repatriación el personal expatriado tiene una mayor sensación de permanencia, tiene menos preocupación de perder las relaciones en China y menos preocupación del futuro trabajo.

Segura (2014), en su tesis de Gestión humana de los expatriados colombianos: Percepción del expatriado. Pudo observar que el 90% de su muestra completo su periodo de movilización y el 10% se encuentra en proceso. Eso demuestra que existen buenas prácticas en el proceso de expatriación. Pero, por el tamaño de la muestra no puede generalizar los

resultados a nivel de su país. Este resultado no coincide con la información del marco teórico que sustenta que la capacidad de adaptación a la cultura del país es vital y define el éxito o fracaso de la asignación. Asimismo, en su muestra los expatriados obtienen beneficios económicos de aprendizajes y experiencia, y son conscientes que de no aceptar una asignación internacional estará en juego su desarrollo profesional.

García (2014), en su investigación titulado; Motivaciones que tienen los Profesionales Extranjeros Expatriados para laborar en Guatemala. Propuso, capacitar a los expatriados sobre los cambios sociales que afrontaran, implementar un programa de adaptación a la cultura del nuevo país, ajustar su presupuesto para trasladar a los profesionales que tienen familiar y ofrecer condiciones atractivas, para que el talento este motivado aceptar el cambio, asimismo comprobó que la mayor motivación de los expatriados es la búsqueda de su desarrollo profesional, sobre el factor social y cultural son los menos considerados como motivación para cambio.

En relación con los antecedentes nacionales Marturet (2018), en su tesis titulado; Expatriación – Rol de RRHH en Techint Ingeniería y Construcción. Concluyó, que debe existir un programa para expatriación y repatriación y un proceso de selección de personal, así como también establecer un sistema de seguimiento ya que en los resultados obtenidos uno de los problemas más identificados fue el aspecto familiar, conocer las funciones y responsabilidades del nuevo puesto de trabajo, y lo más descuidado es cuando el expatriado regresa a su país de origen repatriación.

Después de haber analizado varios aspectos relacionados con la gestión del talento humano en calidad de expatriados, estas deben ser respaldadas por teorías. Por lo tanto, se cita a los siguientes autores:

La administración de recursos humanos a nivel global sustenta la importancia del área de Gestión del Talento en elaborar una política de movilizaciones que trascienda las fronteras, así cada miembro del equipo se sienta identificado con la organización. En consecuencia, esta teoría permitirá en la investigación comprender que la empresa en estudio logrará elaborar una política de movilizaciones y un sistema integrado en gestión del talento humano, razón por la cual en cada una de las actividades debe de aplicarse el proceso de

gestionar personas, tal forma que al finalizar se evalué que tan identificado se encuentra el expatriado en su proceso de movilización y repatriación a su país de origen (Wayne, 2010).

La Gestión Internacional de los recursos humanos en las empresas multinacionales demuestra la importancia fundamental de una adecuada gestión del personal para un óptimo desempeño en una organización. La materia objeto es la gestión del recurso humano en una actividad internacional, básicamente nos ayuda a analizar un conjunto de los procesos de los recursos humanos en un enfoque internacional. Esta teoría nos muestra los distintos enfoques que nos ayudará en esta investigación para la internacionalización, cada uno de ellos con un alcance en las políticas de gestión internacional. Las razones que las empresas conllevan a un mayor uso de expatriados son, cuando en el país donde la empresa se requiere ampliar su mercado es difícil encontrar a los profesionales con el expertis necesario, asimismo, otorgar a las empresas filiales una misma cultura de negocio y gestión. Existen ventajas y desventajas al contratar empleados locales y expatriados para las empresas filiales. La gran cantidad de empresas reclutan a los expatriados para ocupar puestos de dirección y especialistas técnicos. Por ser los expatriados un costo alto, para lo otros puestos se contratan empleados locales. (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007).

Las teorías Gestión Internacional en recursos humanos avalada por Gomez I; Balkin D; Cardy R., sustenta la importancia de las políticas y prácticas de RRHH en cada etapa que se encuentra cada organización. En consecuencia, la teoría permitirá en la investigación comprender que la empresa en estudio es una empresa que pone a las personas primero, se preocupa por gestionar y que al ser expatriados reciban todos los procesos al igual que un colaborador local. Cuando más evolucione cada etapa, se debe adoptar más prácticas de recursos humanos a los entornos económicos, culturales, políticos y legales.

En la primera etapa, la empresa es exclusivamente nacional. En la segunda etapa, la empresa incrementa su mercado hacia los países del extranjero, manteniendo su producción dentro de su país de origen. Los recursos humanos en esta etapa elaborar incentivos, formación y estrategias en la contratación entorno a la demanda de los clientes internacionales. En la tercera etapa, las empresas trasladan algunas de sus actividades físicas fuera de su país de origen. Las filiales extranjeras se encuentran bajo el control de la matriz, en este proceso un gran parte de los empleados de alta dirección son expatriados. En esta

etapa las prácticas de recursos humanos deben enfocarse en la selección, formación y remuneración de los expatriados y a la par desarrollar políticas de recursos humanos para los empleados locales. En la cuarta etapa, las empresas se convierten en una multinacional, en esta etapa aún se siguen tomando decisiones de la matriz. En la quinta etapa, las empresas ya se encuentran en el proceso de internacionalización, siendo empresas transnacionales, teniendo poco vínculo con su país de origen, las operaciones están muy descentralizadas, ya toman sus propias decisiones.

Las prácticas de recursos humanos en esta etapa final estas diseñadas para que personas de distintas nacionalidades sean expertos en trabajar en equipo y crea una identidad empresarial con una visión común (Gómez, et al 2008).

El departamento de recursos humanos o llamado también capital humano debe tener una estructura con objetivos y metas, que cuando las organizaciones se internacionalizan, siguen manteniendo los mismos objetivos y metas siguiendo adelante las funciones, como el reclutamiento, selección y contratación del personal y esta puede variar cuando lo pongan en práctica. Los departamentos de capital humano deben laborar en un solo contexto que les permita seleccionar a los mejores trabajadores, considerando factores decisivos para trabajar en un entorno internacional, adecuados conocimientos técnicos, dominio del idioma local, actitud positiva para trabajar en el extranjero, conocimiento específico de la cultura local, situación familiar estable, apoyo completo del cónyuge, flexibilidad y tolerancia, adaptabilidad y amplio criterio, capacidad para relacionarse, enfoque en resultados. (Werther & Davis, 2000).

La gestión internacional de recursos humanos es el proceso en la que las organizaciones gestionan a sus empleados en los diferentes países, muy diferente a la gestión de los recursos humanos local, es decir en un solo país. Sistematizar los procesos de gestión, estandarizar o integral en uno solo, es muy complejo ya que se debe considerar las diferencias locales que existe en cada país, lo que no es posible, gestionar a las personas exactamente en solo contexto (Brewster, 1995). Diversos estudios como Global Mobility Survey Report (2014) y Global Mobility Trends Survey (2014), manifestaron que cada vez incrementa los profesionales destinados a movilizarse a otros países.

Se ha seleccionado tres definiciones de expatriación con los términos más completos, los cuales contemplan los ámbitos más importantes que afectan al expatriado en lo personal, profesional y familiar.

Los expatriados son aquellos que tienen sus relaciones familiares, personales y profesionales en un país y deciden movilizarse a otro país para continuar con sus actividades profesionales, llevando consigo a su entorno familiar y personal, por un tiempo prolongado que dure su movilización, y luego regresar a su país de origen (Pin, 1999). Asimismo, se menciona que los expatriados son empleados de empresas multinacionales, el cual decidan movilizar a sus filiales con buenos beneficios, en un tiempo determinado (Bonache Pérez & Cabrera Izquierdo, 2002). Además, se considera a un expatriado a un individuo muy relevante de la internacionalización de las empresas, y en ocasiones a sus familias, transferirlo incluso fuera de su territorio nacional por periodos limitados, para seguir trabajando para la misma organización, pero otro país (Suutari & Brewster, Noviembre, 2003).

De todos estos conceptos podemos considerar que un profesional para que sea un expatriado, debe reunir dos características importantes, la primera, que el traslado o movilización sea prologando por un periodo de tiempo considerable el cual afecte sus ámbito social y familiar de ser el caso, y el segundo, que exista un traslado o movilización aun país distinto al que reside de manera estable para que continúe con sus actividades laborales y profesionales.

Una vez establecido el concepto y las características del expatriado, procedemos analizar las subcategorías de la gestión del recurso humano en calidad de expatriado como dotación de personal, desarrollo y remuneración, en cada una de estas etapas de proceso van a estar presentes los siguientes indicadores, selección, reclutamiento, capacitación, evaluación, equidad salarial y seguridad y salud.

La dotación de personal hace referencia a los valores de las personas como etnocéntricos, policéntricos o geocéntricos, las cuales se traducen en comportamientos. La identificación de estos comportamientos ayuda en la selección y contratación del personal (Valera & Dessler, 2011). Consiste en seleccionar y contratar al candidato idóneo en el correcto puesto, este puede ser externo o interno. En el cual se determinará las oportunidades

que tendrán los empleados de una organización (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007). El autor menciona que toda organización global debe incorporar personas que se ajusten a la oferta de puestos interna y externa en un determinado periodo, asimismo se debe reclutar y seleccionar a las personas idóneas con cualidades, comportamientos específicos (Mondy, 2010).

La dotación de personal es el proceso en el cual una organización se asegura de tener la cantidad de personal con las habilidades adecuadas en los puestos correctos y en el momento indicado, así lograr los objetivos organizacionales. Este proceso implica el análisis de puesto, planeamiento, reclutamiento, selección y contratación. En el enfoque internacional la dotación de personal se selecciona en tres tipos, expatriados, nacionales del país anfitrión y nacionales de un tercer país, en base a estas selecciones, se identifica cuatro enfoques principales de dotación de personal; Etnocéntrica, puestos en el cual las organizaciones contratan a expatriados para ocupar posiciones de dirección en el extranjero. Dotación de personal policéntrica, en el cual los nacionales del país anfitrión se esparcen por toda la organización en todos los niveles; dotación de personal regiocéntrica, muy similar al policéntrica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia y la estructura de la organización como una sola; y por último la dotación de personal geocéntrica, que usa una estrategia de negocios integrada a nivel global (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007; Mondy 2010; Valera & Dessler 2011).

El proceso de capacitación y desarrollo del personal es una actividad que debe realizar cada organización, respondiendo a las necesidades de su personal, en el cual busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas (Valera & Dessler, 2011). El autor menciona que toda organización global debe incorporar personas que se ajusten a la oferta de puestos interno y externa en un determinado periodo, asimismo se debe reclutar y seleccionar a las personas idóneas con cualidades, comportamientos específicos (Mondy, 2010). Señala que un buen proceso de formación y desarrollo puede contribuir aumentar el compromiso de los empleados con la organización, identificando como un buen lugar para trabajar, incrementando la productividad (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007).

El desarrollo y capacitación del personal es un proceso estratégico que ayudará a cada organización a identificar las necesidades de desarrollo, a través de ellos diseñar e implementar planes de capacitación, los cuales ayudarán a mejorar el desempeño laboral de

su recurso humano, otorgando una línea de carrera, asimismo permite al personal que es destacado prepararlos durante la asignación, y brindarles un desarrollo continuo, esto contribuirá al compromiso de cada empleado a su organización, buscando un solo objetivo común (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007; Mondy 2010; Valera & Dessler 2011).

El informe del IESE sobre Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas, se obtuvieron respuestas de los profesionales que ellos aceptan la expatriación ante todo por un crecimiento profesional y de aprendizaje. El aspecto económico es importante también y es un complemento, pero decisivo para una aceptación final. Es decir que los expatriados se centran más en la parte del desarrollo dentro de la corporación, con un atractivo cargo, que trae consigo experiencia adquirida. Por lo tanto, las empresas se concentran en lo empresarial y los expatriados en lo profesional.

Señala que para formular la remuneración a un expatriado, se debe revisar el costo de vida entre los países, esto se llama también “balance general”, así el expatriado pueda tener la misma condición de vida que su país de origen, en este enfoque se considera cuatro elementos principales de gastos (Valera & Dessler, 2011). El autor menciona que toda organización global debe alinear sus procesos de recursos humanos a las estrategias de negocios y uno de ellos es el programa de remuneraciones el cual es trascendental para toda organización (Mondy, 2010). Consiste en seleccionar y contratar al candidato idóneo en el correcto puesto, este puede ser externo o interno. En el cual se determinará las oportunidades que tendrán los empleados de una organización (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007).

Construir políticas de remuneraciones en base a las estrategias del negocio, ayudará a tratar a todos los empleados de forma equitativa, asimismo permitirá retener y atraer al personal clave, en este mismo contexto estas políticas deben ser tanto global como local, así cuando las empresas realicen traslados o movimientos de personal, se vea beneficiado con todo lo que incurre en la remuneración de un expatriado, dentro del paquete de beneficios la remuneración debe satisfacer todas sus necesidades en el país anfitrión, para ello influye los aspectos socioeconómicos, el tipo de moneda, para ello se debe considerar una retribución en base a escalas salariales en base a puesto a desempeñar (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007; Mondy 2010; Valera & Dessler 2011).

Selección del personal es el proceso en el cual una organización se asegura de tener al candidato idóneo para el puesto requerido, identificando sus competencias profesionales y emocionales como factor clave de éxito. A través de los métodos utilizados para la selección vamos a poder identificar varios factores de personalidad del candidato, para elegir a un candidato que será designado para trabajar fuera de su país de origen, se debe tener en cuenta características esenciales para culminar su asignación a otro país, en el ámbito emocional, factores claves como la adaptación, sociabilidad, tolerancia y flexibilidad (Valera & Dessler, 2011).

Toda organización decide apertura una vacante de puesto, seguidamente tener a los candidatos para el puesto solicitado, estas pueden ser de la misma organización o externas. El proceso de reclutamiento para toda organización, en cuanto tenga mayor cantidad de candidatos será mucho más selectivo la contratación. En toda organización se debe implementar el proceso de reclutamiento en base a su proyección organizativa, al aperturar una nueva vacante, esta puede ser interna o externa, para el éxito de un reclutamiento se debe considerar a una gran cantidad de candidatos con el perfil solicitado para el puesto (Valera & Dessler, 2011).

El autor menciona que realizar una orientación y capacitación al personal que será destacado y sus familias antes de su movilización a otro país son de gran importancia, se debe considerar una capacitación sobre la cultura, condición de vida e idioma en el país anfitrión, lo cual permitirá el éxito de su transferencia. La teoría nos ayudará corroborar que el personal destacado a otro país debe capacitarse y ser orientado con todo lo relacionado a la cultura del país anfitrión, así como también sus familiares quien los acompañaran en esta movilización (Mondy, 2010).

El proceso de evaluación del personal expatriado tiende hacer complejo porque se necesita que los supervisores locales como de la casa matriz evalúen su desempeño. Para poder obtener un mejor proceso se debe establecer el nivel de dificultad dando mayor validez a la evaluación del supervisor local, y que este reciba el feedback de los supervisores del país de origen antes de culminar la evaluación esto ayudará a tener una mayor visibilidad del expatriado y brindar una retroalimentación que le ayude a mejorar algunos aspectos en su desempeño laboral (Dolan, Ramón, Jackson, & Schuler, 2007).

En relación con la investigación en estudio, uno de los factores importantes para que una persona que va a ser transferida a otro país en calidad de expatriado es una remuneración atractiva el cual debe satisfacer todas las necesidades en el país anfitrión, asimismo se debe considerar algunos beneficios como bonificaciones por vivienda, costo de vida, seguros médicos, para ello esta teoría nos brindará implementar un programa de retribución a nivel global (Valera & Dessler, 2011).

La seguridad y la salud en ámbito laboral son de vital importancia en las organizaciones, ya que cada colaborador que se siente seguro en su lugar de trabajo y goza de buena salud, son más proactivos y esto genera beneficios a la organización. Uno de los beneficios que se otorga dentro de la movilización de un expatriado es brindarle un seguro a nivel internacional para él y su familia, así ellos se sentirán protegidos, así como también un plan de salud para todos de ser el caso, esto traerá muchos beneficios a las organizaciones, ya que el expatriado no tendrá que ocupar su tiempo en ello y sus horas de trabajo serán más efectivos y productivos (Mondy, 2010).

Actualmente, el concepto de adaptación es multidimensional, se entiende como el grado de bienestar psicológico o confort de una persona en relación con una diversidad de aspectos con su nuevo entorno (Nicholson, 1984; Mendenhall y Oddou, 1985). Las empresas nacionales que buscan una internacionalización descubran cuáles son las causas que propician la adaptación de su personal fuera de su país de origen, varias investigaciones a través del tiempo vienen ratificando que la adaptación es un precedente clave para que el expatriado cumpla con éxito la asignación internacional encomendada. Con este concepto multidimensional a la adaptación específicamente del Expatriado (Black, Mendenhall y Oddou (1991).

Podemos indicar que la misma se compone de 3 dimensiones; adaptación general o cultural bienestar asociado con diversos factores como condiciones de vida, alimentación, transporte, entretenimiento, facilidades y servicios de salud en el país de destino. Adaptación social o de interacción bienestar asociado con las interacciones dentro y fuera del trabajo con los nacionales del país anfitrión. Adaptación laboral o de trabajo bienestar asociado con los roles y tareas de la asignación (Black et al., 1991).

Los expatriados que aceptan sin presión una asignación en el extranjero son más rápidos en su proceso de adaptación, el cuál culminan con su periodo asignado y obtienen mejores resultados que los que se ven obligados a aceptar la asignación (Feldman y Thomas, 1992).

Respecto al tipo de formación previa a la salida al extranjero, Wether y Davis (2000) señalan que es esencial una orientación general de la cultura del país destino, no solamente para el expatriado, sino también para el cónyuge y su familia. Información sobre aspectos relacionados con la vivienda, colegios de los hijos, hospitales y servicios médicos, supermercados, trámites legales y/o bancarios, medios de transporte y comunicación, será siempre beneficiosa y de vital importancia, sobre todo si tiene poco o ningún conocimiento del país y ciudad de la asignación.

Podemos observar, se ha escrito mucho sobre los factores que influyen en la adaptación del expatriado por lo que las empresas que deseen internacionalizarse cuentan con valiosa información respecto a cómo mejorar sus procesos de Gestión Internacional de Recursos Humanos.

Con respecto a la justificación teórica el estudio se basa en la teoría de la Gestión del Talento en elaborar una política de movilizaciones que trascienda las fronteras, así cada miembro del equipo de sienta identificado con la organización. Demuestra la importancia fundamental de una adecuada gestión del personal para un óptimo desempeño en una organización. La materia objeto es la gestión del recurso humano en una actividad internacional, básicamente nos ayuda a analizar un conjunto de los procesos de los recursos humanos en un enfoque internacional. Esta teoría nos muestra los distintos enfoques que nos ayudará en esta investigación para la internacionalización, cada uno de ellos con un alcance en las políticas de gestión internacional.

La justificación práctica de la presente investigación se realiza con el fin principal de diseñar procedimientos administrativos de la gestión de los expatriados, elaborando un programa para el desarrollo y la administración de los expatriados con altas competencias considerando los conceptos básicos de la gestión, tales como selección, reclutamiento, desarrollo, adaptación cultural, gestión de la remuneración, desempeño.

La justificación metodológica del presente estudio de investigación optó por la articulación de técnicas cualitativas desde el punto de vista metodológico, para profundizar en el análisis de estudio y el proceso de indagación, donde nos permite la simplicidad al momento de expresar conceptos. La investigación ha requerido de didácticas y un instrumento llamado entrevistas que facilitará la investigación que nos orienta la propuesta de un modelo de gestión confiable en la empresa en estudio y de las ciencias administrativa, proponiendo estrategias en la mejora de los procesos del sistema gestión del recurso humano en calidad de expatriados, encontrando respuestas que brindarán un diagnóstico del significado de la gestión del recurso humano.

El problema general de la investigación a estudiar es ¿Cuáles son los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?; en el caso de los problemas específicos del estudio son: ¿Cómo incide la dotación del personal la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?, ¿De qué manera incide el desarrollo del personal la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?, ¿Cuál es la situación de las remuneraciones la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?

El objetivo general de la investigación a estudiar es, Analizar los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para mineras, 2020. En el caso de los objetivos específicos del estudio son: Reconocer como incide la dotación del personal en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minería, 2020. Analizar de qué manera incide el desarrollo en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minería, 2020. Identificar cual es la situación de las remuneraciones en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minería, 2020.

II. MÉTODO

Esta metodología para la investigación cualitativa permite que los investigadores cualitativos profundicen situaciones naturales, direccionando los distintos fenómenos que los individuos comunican. Esta investigación se enfoca en las experiencias, vivencias y problemas que los individuos tienen en el día a día. Se basa en entender los fenómenos, investigando desde la perspectiva de los individuos en un ambiente donde ellos se sientan bien, y con relación al contexto, dando importancia a sus opiniones e interpretaciones.

Este enfoque cualitativo es de utilidad para la presente investigación nos ayudará a evaluar la gestión del talento humano en calidad de expatriado basándose en opiniones, interacciones, experiencias personales que cada colaborador ha obtenido en un determinado tiempo y espacio. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Hernández & Mendoza, 2018).

2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

La investigación es de tipo básico, debido a que busca explicar por medio de fundamentos teóricos, sustentar la presente investigación, su objetivo es incrementar los conocimientos científicos con relación a las vivencias prácticas. (Muntane, 2010).

El método se basa en el paradigma interpretativo, el cual tiene como finalidad reconocer las causas y eventos se relación con el tema de investigación, asimismo explicar por qué ocurren los acontecimientos y como se manifiestan. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

La presente investigación de paradigma es interpretativa, el cual busca darle sentido a los fenómenos que suceden en las vivencias de las personas y es naturalista porque estudia a los seres humanos y el ambiente en el que se desenvuelven. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Busca darle un entendimiento a las vivencias que los colaboradores tienen dentro de una organización.

El enfoque cualitativo que usa la presente investigación será de mucha utilidad porque este brindará todos los aspectos concernientes a la gestión del talento humano en calidad de expatriado, basándose en opiniones, interacciones, experiencias personales, casos vivenciales de los colaboradores dentro de la empresa consultora para mineras.

Diseño de investigación

El estudio de caso es un método, en cual se considera a un grupo de individuos que se analiza en función a su cultura, desde su inicio de historia y evolución incluyendo la parte social, salud, económico y político. Hace referencia que el estudio de caso se desarrolla mediante un proceso periódico y consecutivo, donde inicia por una definición de un tema de caso importante que se quiere investigar, en el cual se estudian estos temas, se analiza, se recolectan datos, se interpretan y validan, finalmente se redacta el caso. En la investigación sobre los factores que inciden en la gestión de los recursos humanos en calidad de expatriado, se analizará a la empresa minera para consultoras los procesos relacionados con la gestión del expatriado, desde su selección, contratación, desarrollo y capacitación y las causas por el cual estos individuos no concluyen su asignación en el país anfitrión. (Bernal, 2010; Hernández & Mendoza, 2018).

En la investigación sobre los factores que inciden en la gestión de los recursos humanos en calidad de expatriado, se analizará a la empresa minera para consultoras los procesos relacionados con la gestión del expatriado, desde su selección, contratación, desarrollo y capacitación y las causas por el cual estos individuos no concluyen su asignación en el país anfitrión.

La investigación en estudio tiene como método la fenomenológica la cual se define como un método que analiza, explora, describe y comprende todas las experiencias de un individuo en relación con un determinado fenómeno, y a partir de ellas se identifica los componentes que tienen en común tales experiencias humanas. Los investigadores se enfocan en la esencia de la experiencia vivida y que es compartida por cada individuo. Su propósito principal de este método nos permitirá analizar las experiencias humanas de todas las personas con historias vividas.

El método de investigación fenomenológico nos permitirá analizar las experiencias humanas de todas las personas con respecto a la gestión del talento humano en calidad de expatriado en la empresa consultora para mineras respecto a la gestión del talento humano en calidad de expatriado en la empresa consultora para mineras.

2.2. Escenario de estudio

En relación con el ambiente de la investigación, escenario de estudio se realiza en una empresa consultora para mineras que brinda servicios de hidroenergía, presas y minería, planificado y diseño planta de tratamiento de aguas residuales ubicada en el distrito de San Isidro de Lima en Perú. En el cual se considera de importancia de analizar los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado, nos mostrará información relevante el cual nos ayudará a cumplir con los objetivos de la presente investigación, considerando una de tres mejores empresas en el mercado a nivel nacional.

2.3. Participantes

Los participantes que realizaran la entrevista se consideran con el fin de tener distintos tipos de respuestas y perspectivas según el cargo que ocupan en la empresa, Gerente de Business and Development, Gerente de Tailings and Waste, Gerentes de CQA, Líder Regional del Sector de Agua Latam, colaboradores activos de la empresa consultora para mineras, quienes son personal expatriado destacado, los cuales han pasado el proceso de movilización y nos pueden ayudar con sus experiencias vividas del cómo se han sentido desde el inicio de su destaque a la fecha.

Tabla 1

Entrevistados

Entrevistados				
Criterios	E1	E2	E3	E4
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	38 años	37 años	45 años	38 años
Cargo	Gerente de Desarrollo de Negocio	Gerente de Tailings & Waste	Líder Regional del Sector de Agua Latam	Gerente de CQA
Justificación	La cantidad de entrevistados son 4, debido a la emergencia sanitaria en el país por la pandemia COVID-19, los expatriados viajaron a su país de origen.			

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la presente investigación es la entrevista que consiste en un dialogo en el cual el entrevistador concreta la cita, y este obtienen información del entrevistado acerca de un determinado tema o situación, en el cual se debe tener pautas para no invalidar la información requerida. La entrevista es una técnica que nos ayudará a obtener información sobre la gestión del talento en calidad de expatriados, y a través de ellas conocer como los expatriados se han sentido en el país anfitrión Esta entrevista es semiestructurada porque permite al investigador manejar un margen considerable para indagar a los entrevistados, permite aprovechar creativamente toda la entrevista (Carhuancho, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019).

La importancia de la entrevista en la investigación en estudio con respecto a la gestión del recurso humano en calidad de expatriado es para obtener respuestas amplias para analizar y poder entablar una conversación concerniente al mismo tema, obteniendo categorías emergentes que amplían el presente estudio.

La guía de entrevista es un instrumento de recopilación de datos, de gran utilidad para aplicar a la entrevista del estudio de investigación sobre la gestión del talento humano en

calidad de expatriados en la empresa consultora para mineras. La guía de entrevista debe tener información y los datos requeridos para el tema de estudio (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019).

2.5. Procedimiento

Los pasos para seguir y conocer los procesos sobre la gestión de los recursos humanos en calidad de expatriado de una empresa consultora para mineras, en primer lugar, identificar a los entrevistados colaboradores activos en calidad de expatriados, los cuales son Gerente de Business and Development, Gerente de Tailings and Waste, Gerentes de CQA, Líder Regional del Sector de Agua Latam; segundo lugar solicitar autorización del entrevistado para la aplicación de la entrevista, proporcionando una cita, consignando la hora y lugar. Asimismo, se le dará a conocer que la presente entrevista será confidencial de manera anónima para que puedan proporcionarnos toda la información requerida, el cuarto paso consiste en la recopilación de los datos, uso de la guía de entrevista y finalmente transcribir la entrevista.

Tabla 2

Procedimiento de entrevista

<i>Procedimiento</i>	
Paso 1:	Preparación: Identificar a las personas a entrevistar, recopilar información, elaborar las preguntas.
Paso 2:	Realización: Solicitar autorización al entrevistado, coordinar la entrevista, proporcionar la confidencialidad del caso, establecer empatía.
Paso 3:	Registro: Recopilación de la información requerida a través de video llamada.
Paso 4:	Informe: tratamiento estadístico.

2.6. Método de análisis de información

El método de análisis de datos triangulación, es de gran utilidad en la investigación para la obtención de información sobre los procesos en la gestión del talento humano en calidad de expatriados y su uso del software Atlas.ti, el cual permitirá agregar archivos que serán uso de la triangulación.

2.7. Aspectos éticos

La presente investigación de estudio respeta los derechos de autoría de la información consultada a través de libros, revistas, tesis y artículos con carácter científico para el presente estudio de investigación. Asimismo, se respetaron las normas APA (American Psychological Association) y la resolución rectoral N° 0089-2019/UCV para la elaboración de la tesis, para no incurrir en procesos legales. De igual manera se guardará confidencialidad de los entrevistados quienes son colaboradores en calidad de expatriados activos de la empresa consultora para minera, las cuales brindaron información real sobre sus vivencias dentro de la organización. Se tendrá como hojas de respuestas la información obtenida en base a las entrevistas realizadas sin manipularlas y se guardará en reserva su identidad.

III. RESULTADOS

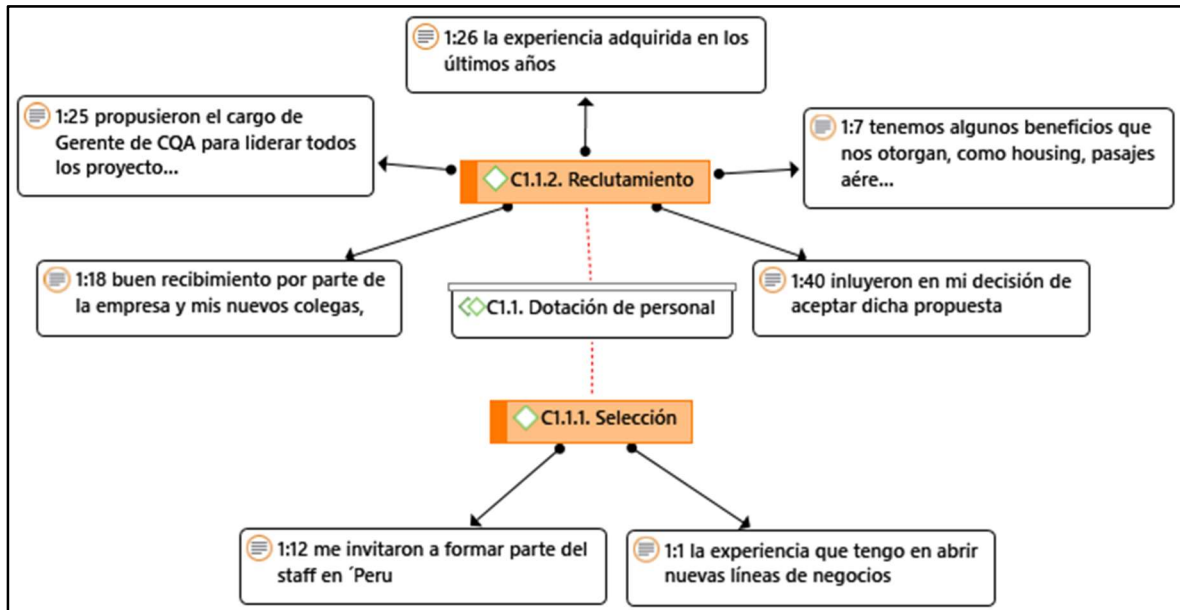


Figura 1 Red - Subcategoría Dotación de personal

La dotación de personal en las organizaciones es de gran importancia debido a que esto se enfoca tener al personal capacitado, con habilidades al momento de realizar sus principales funciones, al analizar los resultados obtenidas de los colaboradores en calidad de expatriado de la subcategoría dotación de personal manifestaron que fueron seleccionados por la experiencia y expertis que han adquirido durante su trayectoria profesional, dentro y fuera de la corporación, asimismo, contar un background de sus habilidades blandas y técnicas dentro de la corporación, es por ello, que fueron seleccionados y reclutados para ocupar cargos gerenciales, liderando equipos de trabajo en otras filiales de la empresa. Por otro lado, los puntos resaltantes para que ellos aceptaran la expatriación, fue la posición y de pertenecer al staff gerencial, los beneficios que otorga la empresa como housing, pasajes aéreos por vacaciones, pasajes al retorno a su país de origen. Esto los conllevó a aceptar dicha expatriación.

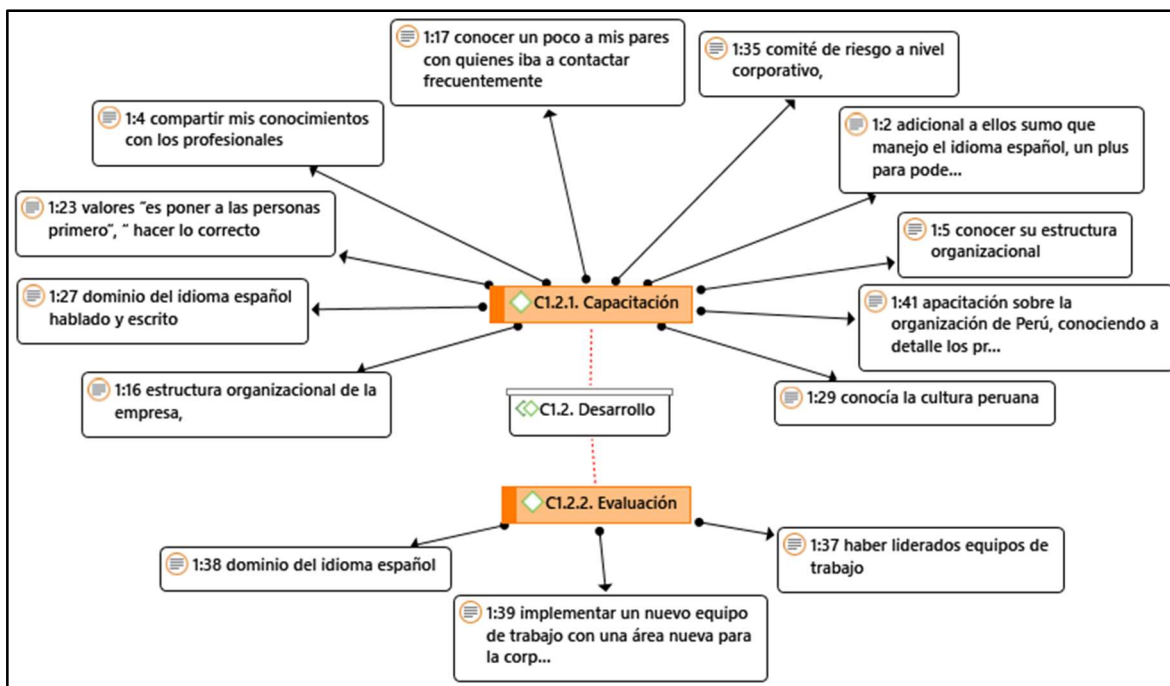


Figura 2 Red - Subcategoría Desarrollo

Al analizar la subcategoría desarrollo, los entrevistados manifestaron que, si obtuvieron capacitación sobre la estructura de la organización, una inducción en aspectos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional de la compañía los cuales son diseñados según las competencias del personal, puesto a ocupar y riesgos asociados a las actividades que va ejercer, asimismo casi la mayoría manifestó que tenía conocimiento del idioma español por lo que no sería un obstáculo para comunicarse, y muchos de ellos conocía la cultura peruana.

Duguech & Dip S.L.P., empresa consultora dedicada a la extranjería corporativa menciona que, para facilitar el proceso, las empresas deben mejorar su enfoque en las capacitaciones de sus empleados, no es solo informarles sobre los temas laborales, es primordial también entregarles herramientas que alivien el choque cultural para toda la familia en caso lo tengan. Otorgarles una comunicación permanente antes, durante y después del traslado.

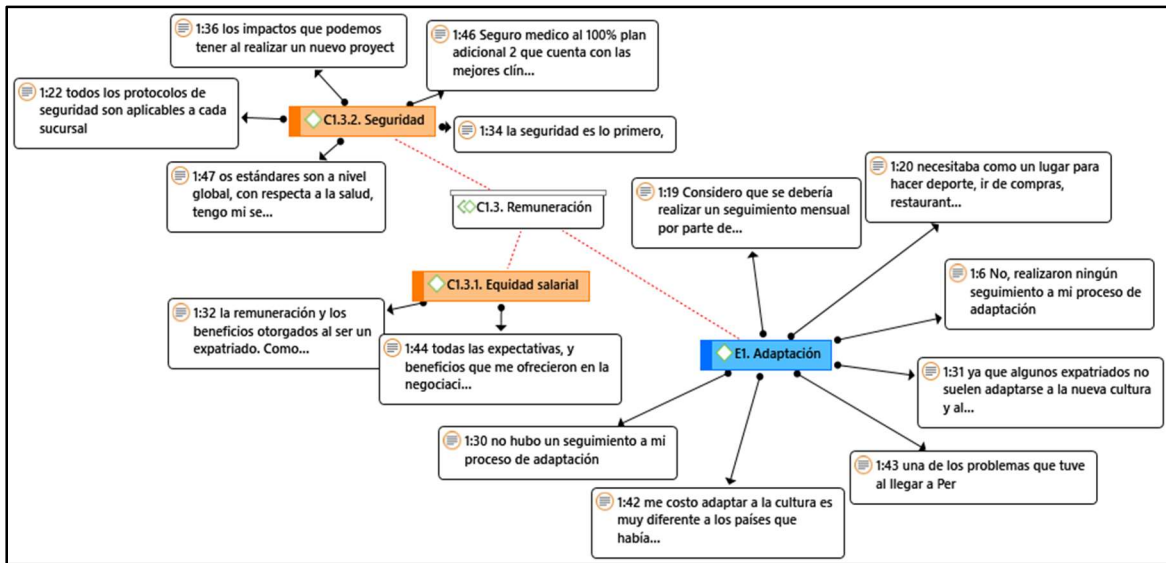


Figura 3 Red - Subcategoría Remuneración

Al analizar la subcategoría remuneración, en la entrevista los colaboradores manifestaron que el salario ofrecido fue acorde con lo acordado y establecido al momento de aceptar la carta oferta, asimismo la seguridad está alineado a la corporación trabajar en un ambiente seguro y contar con un comité de riesgo donde se evalúa todas las propuestas, con la salud tienen los beneficios similares a la de su país de origen. Con las entrevistas realizadas, y las respuestas obtenidas emerge un indicador llamado adaptación, donde manifestaron de forma unilateral que no hubo un seguimiento de adaptación a su nuevo país de destino, así como también tuvieron problemas con la cultura, sociabilizarse, si bien es cierto, tuvieron capacitación sobre la organización de la compañía, pero no una capacitación a la adaptación en general, lo cual es multidimensional es decir es el grado de bienestar psicológico de una persona en relación con los aspectos de su entorno y es considerado un tema importante para finalizar su proceso de expatriación.

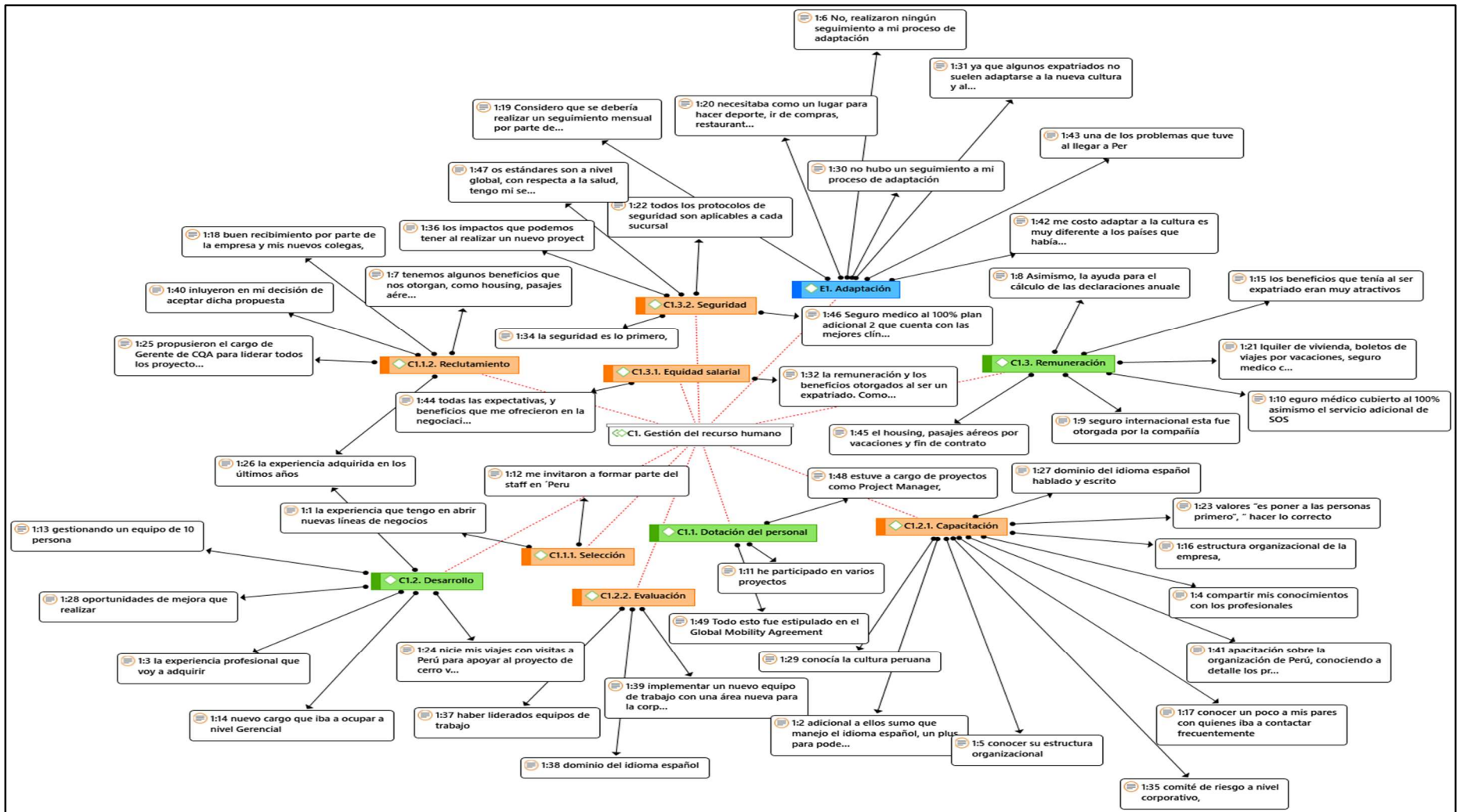


Figura 4 Macro red - Gestión del recurso humano

Analizando todas las entrevistas que se realizó a los colaboradores de la categoría gestión del recurso humano en calidad de expatriado, los expatriados de la muestra nos revelan con sus respuestas obtenidas el aspecto que ellos consideran más importante durante el proceso de dotación del personal, la selección es la experiencia, expertis y su carrera profesional, para los expatriados los factores más resaltantes para aceptar la expatriación fueron los beneficios económicos y su crecimiento profesional. Así como también su desarrollo dentro de la corporación, en su crecimiento dentro de la compañía ocupando cargo de dirección, haciendo cargo de equipos de trabajos, antes de su expatriación obtuvieron una capacitación de la cultura organizativa del país anfitrión, conociendo su organigrama y los proyectos a desarrollar. De la remuneración, los resultados podemos definir que todos estuvieron conforme, y los beneficios ofrecidos como el seguro médico, seguido de los pasajes aéreos por vacaciones y al finalizar su expatriación, un bono por vivienda.

Podemos definir que no existe una política establecida para gestionar la adaptación del expatriado antes, durante y al finalizar su proceso, ya que manifestaron que la compañía no los puso en contacto con otros expatriados, y no sean preocupado por la adaptación social, encontraron diferencias culturales entre el país de origen y el país de destino. Es en esta fase donde se requiere el mayor apoyo por parte de la corporación que los aloja, a fin de que la adaptación sea lo menos traumática para el expatriado y de su familia en caso lo tuviera.

En esta etapa debe ser el área de recursos humanos de enfocarse y prestar especial interés, pues ello, puede definir el éxito o fracaso del proceso de expatriación.

IV. DISCUSIÓN

Luego de conocer los resultados de la presente investigación es importante reconocer los objetivos planteados con los estudios realizados, cuyo objetivo general de la presente investigación es analizar los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para mineras, 2020. Se pudo verificar que la gestión del recurso humano se divide en las subcategorías, dotación de personal, según el autor menciona, la planeación estratégica, el reclutamiento y la selección del talento global son elementos esenciales para el éxito corporativo en estos tiempos, Wayne (2010), es decir que toda organización global debe incorporar personas que se ajusten a la oferta de puestos interna y externa en un determinado periodo, asimismo se debe reclutar y seleccionar a las personas idóneas con cualidades, comportamientos específicos.

Acorde con los resultados obtenidos en el proceso de selección y reclutamiento se basó en la experiencia, expertis de cada expatriado, razón por la cual fueron elegidos, podemos observar que no se ha considerado la parte emocional considerando un factor importante para el desarrollo de sus habilidades blandas. Arenas (2016) en su investigación políticas de expatriación y repatriación de las empresas de la región de Murcia, propuso desarrollo y hacer seguimiento a estos procesos, porque determina el éxito de estos procesos.

Olivier Soumah-Mis, Global Executive Coach, es su artículo “las multinacionales deberían contar con un departamento de expatriados”, indica que una de las falencias de las empresas multinacionales es no contar con un área exclusivamente que se encargue de todo el proceso de movilización de los expatriados, desde el trámite de proceso de la obtención de residencia ante el ente Migratorio, hasta la obtención de colegio y vivienda.

Tenemos la subcategoría desarrollo, relacionado con los aspectos al desarrollo profesional dentro de la corporación que facilitó en la decisión de aceptar la expatriación, otorgando una capacitación de la organización y la evaluación de cada de ellos, teniendo los objetivos claros para el desarrollo y crecimiento dentro de la corporación. Ambas sirven para incrementar la efectividad de la organización, mejorar las habilidades en el trabajo y prepararlos para un plan de sucesión. Dolan, (2007) indica que la formación y el desarrollo del personal consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es incrementar su

rendimiento presente o futuro, incrementando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes, señala que un buen proceso de formación y desarrollo puede contribuir a aumentar el compromiso de los empleados con la organización, identificando como un buen lugar para trabajar, incrementando la productividad. Asimismo, coincide con la investigación de Rearte (2018), quien concluye que los expatriados se movilizan por su crecimiento profesional dentro de la organización.

El artículo *expatriación profesional: principales destinos y tendencias*, emitida por PWC de “La Movilidad del talento 2020”, menciona que la movilización de los empleados a diferentes filiales es una tendencia a nivel global, se prevé un crecimiento de un 50% en las asignaciones internacionales. Ello se ha convertido en una movilidad moderna, por las asignaciones a corto plazo, de rotación, viajes de negocios, desplazamientos. Esto también conlleva al intercambio de conocimientos, llamado también transferencias inversas, estas personas se movilizan y buscan adquirir experiencia y crecimiento profesional. Con tendencias que se vienen, PWC se ha centrado en la generación del milenio y con los resultados de sus estudios, obtuvo que un 71% de las mujeres quieren trabajar fuera de su país de origen. Es por ello que la gestión de expatriados va a depender del éxito o fracaso de las organizaciones en su proceso de internacionalización de ahí la importancia de tener una oportuna gestión (Stroh y Caligiuri, 1998; Scullion y Starkey, 2000).

En cuanto a la remuneración otra subcategoría, Dessler & Varela (2011) el enfoque más común para expresar la remuneración a expatriados se basa en igualar el poder adquisitivo entre los países, técnica conocida como enfoque del balance general, Señala que para formular la remuneración a un expatriado, se debe revisar el costo de vida entre los países, esto se llama también “balance general”, así el expatriado pueda tener la misma condición de vida que su país de origen, en este enfoque se considera cuatro elementos principales de gasto. Uno de los beneficios que se otorga dentro de la movilización de un expatriado es brindarle un seguro a nivel internacional para él y su familia, así ellos se sentirán protegidos, así como también un plan de salud para todos de ser el caso, esto traerá muchos beneficios a las organizaciones, ya que el expatriado no tendrá que ocupar su tiempo en ello y sus horas de trabajo serán más efectivos y productivos. De acuerdo con los resultados obtenidos todos los entrevistados manifestaron estar conforme con lo ofrecido y los beneficios, consideran un factor importante para la aceptación, en tener un salario similar

o más a la que tenía en su país de origen, y todos los beneficios por ser expatriado, de contar con toda la seguridad y salud para poder desarrollar su trabajo eficientemente.

Como objetivo específico es analizar qué tipo de procesos se aplican en la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en empresas consultora para minería, 2020, la gestión del recurso humano tiene un papel estratégico dentro de las organizaciones, iniciando con la selección y reclutamiento del expatriado, definiendo como una de las principales subcategorías, dotación del personal, siguiendo del desarrollo y la remuneración.

Dentro de los resultados obtenidos salió una categoría emergente llamado adaptación, en la cual los entrevistados manifestaron que no se había realizado un seguimiento debido antes, durante y después de expatriación, considerando un factor importante para finalizar su expatriación en el país de origen. Un proceso donde se requiere mayor énfasis e importancia por parte del área de recursos humanos. Muchas organizaciones, se enfocan en las competencias profesionales, pero se olvidan de la parte más importante las competencias emocionales, ambos como factores claves de éxito.

V. CONCLUSIONES

Primera: Con respecto al análisis de los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado y la relación con su subcategoría dotación de personal, a través de la entrevista realizada a los colaboradores se concluyó que todos los expatriados fueron seleccionados y reclutados por la amplia experiencia y el expertis técnico que tienen, lo cual es necesario para la corporación contar con personal con el know-how, intercambios para lograr la absorción del conocimiento en algunas de las especialidades técnicas o de gestión que se requiere. Una de las funciones que se pide a los expatriados consiste en transmitir la cultura de la matriz. Se debe considerar en la fase de selección de expatriados los conceptos de inteligencia emocional, de competencias interpersonales, capacidad de adaptación.

Segunda: En referencia a la subcategoría desarrollo, los entrevistados manifestaron que la aceptación de su expatriación hacia otro país, indicaron que al ser transferidos obtenían un crecimiento profesional por otorgarles cargos de dirección y o técnicos liderando equipos, para ellos una gran oportunidad profesional, y el factor determinante para aceptación de su movilización.

Tercera: Se identificó que la subcategoría remuneraciones, los entrevistaron concluyeron que el salario ofrecido es mayor del país de origen, y con los beneficios otorgados como boletos de viaje en vacaciones, seguro de salud cubierto al 100%, y en algunos casos una bonificación por vivienda. su salario es del personal en calidad expatriado, antes de su expatriación se determinó el salario con los beneficios que todos estuvieron de acuerdo, y en muchos casos supera el salario del país de origen. Esta negociación de las remuneraciones ha sido individual, trayendo problemas de coherencia interna dentro de la empresa. En las entrevistas obtuvimos una emergente llamada adaptación, el cual todos manifestaron que no existía un seguimiento a su adaptación social dentro del país anfitrión, consideramos que es un factor determinante el adaptarse a los cambios, para relacionarse, y ello puede llevar al fracaso de la expatriación.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Brindar a los profesionales expatriados un programa de adaptación considerando las tres perspectivas: la profesional, la cultura y la familiar. El nivel de adaptación logrado influirá directamente en el estado emocional de cada expatriado, de ello dependerá el éxito o fracaso de su movilización.

Segunda: Mejorar el diseño y gestión de las políticas de expatriación, elaborar un programa de movilización, estableciendo una compensación competitiva y programa de beneficios que faciliten el tratamiento equitativo de empleados tanto como la transferencia de beneficios en el extranjero; promover una planificación efectiva global de carrera y recursos a corto y largo plazo.

Tercera: Mantener una comunicación constante antes, durante y al final su expatriación, con el expatriado y establecer un sistema de seguimiento. Esto ayudará en todo su proceso y ellos se sentirán tranquilos y podrán realizar sus labores sin preocupaciones, incrementando la productividad. (Press, 2014).

REFERENCIAS

- Arenas Fuentes, C. (2016). *Políticas de expatriación y repatriación de las empresas de la región de Murcia*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Barreiro, A. (2018). *Ida y vuelta: Las claves de la gestión de expatriados*. España: Equipos&Talento.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencia sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Black, J., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives”, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No.2.
- Bonache Pérez, J., & Cabrera Izquierdo, A. (2002). *Dirección estratégica de personas : evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. España: Prentice Hall.
- Brewster, C. (1995). *The paradox of adjustment, en J. Selmer (Ed.)*. London: Quorum Books.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Deloitte, T. (2018). *Global Employer Services Asignaciones internacionales*. Mexico: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. www.deloitte.com/mx.
- Dolan, S., Ramón, V., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- Duguech & Dip, S,L,P - *Expatriados y familia ¿Cómo gestionarlo?* (s.f.). Obtenido de <https://duguechdip.com/>.
- Ernest & Young , A., & IESE, B. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. Ernst & Young Abogados, S.L. www.ey.com/es/abogados.
- Ernest & Young, A., & IESE, B. (2013). *Políticas de expatriados en el contexto económico actual Visión de las empresas*. España: Ernst & Young, S.L. www.ey.com/es.
- Feldman, D., & Thomas, D. (1992). *Journal of International Business Studies. Career Management Issues Facing Expatriates*.
- García Carranza, M. (2013). *Motivaciones que tienen los profesionales extranjeros expatriados para laborar en Guatemala*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- Global Mobility Survey Report*. (2014). Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20140521005234/en/Brookfield-Global-Relocation-Services%E2%80%99-2014-Global-Mobility>

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ideas. (2014). Internacionalización de las empresas. El rol de la expatriación.
- Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martinez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica*. Mexico: Editorial Trillas.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- Muntanpe Relat, J. (2010). Introducción a la investigación básica. *Revisiones temáticas*, 221.
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp: 172-191.
- Oliver Soumah Mis. (s.f.). Obtenido de <http://olivier-soumah-mis.blogspot.com/>: <http://www.oliviersoumahmis.guru/>
- Pacual Faura, M., & Escalera Izquierdo, G. (2006). La gestión de la expatriación: conceptos y etapas claves. *Boletín ICE económico*, 43.
- Pin, J. (1999). *La previsión Empresarial en España*. Madrid: McGraw-Hill.
- Polanco Pantoja, Y. (2018). Management of Expats: Key Elements of. *Universidad & Empresa*, 103.
- Press, D. U. (2014). *Tendencias globales del capital humano 2014*. Obtenido de <http://www2.deloitte>.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- PWC Services, G. M. (2019). *La movilidad del talento 2020*. Obtenido de PWC Services, Global Mobility: <https://www.pwc.com/mx/es/recursos-humanos/asignaciones-internacionales.html>
- Ramirez Punchin, E., & Chuquillanqui Aragón, O. (2014). *Implicancias laborales y tributarias en la contratación de trabajadores extranjeros y las peculiaridades de los países miembros de la comunidad andina de naciones*. Lima: Revista derecho & Sociedad 43 Asociación Civil.
- Ramirez, E., & Chuquillanqui, O. (2014). Implicancias Laborales y Tributarias en la contratación de trabajadores extranjeros y las peculiaridades de los Países miembros de la comunidad Andina de Naciones. *Derecho & Sociedad N°43*.

- Rearte Canziani, A. (2018). *Influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de empleados de empresas multinacionales localizadas en la ciudad autónoma de buenos aires*. La Plata: Universidad nacional de La Plata.
- Scullion, H., & Starkey, K. (2000). In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm. *International Journal of Human Resource Management*.
- Segura Sánchez, A. (2013). *Gestión humana de los expatriados colombianos: Percepción del expatriado*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Stroh, L., & Caligiuri, P. (1998, vol 33). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 1-16.
- Suutari, V., & Brewster, C. (Noviembre, 2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *The International Journal of Human Resource Management* 14,7, 1132-1151.
- Touche, D. (2003). La gestión internacional de los recursos humanos en España.
- Valera, R., & Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Xue, Q. (2016). *La gestión de los recursos humanos del personal expatriado: el caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España*. España: Universidad Politécnica de Catalunya Barcelonatech.

ANEXOS

Anexo: Matriz de categorización
Gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para
minerías, 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cuáles son los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?	Analizar los procesos que inciden en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minerías, 2020.	Gestión del recurso humano	Dotación del personal	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cómo incide la dotación del personal en la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?	Reconocer como incide la dotación del personal en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minerías, 2020.		Desarrollo		
¿De qué manera incide el desarrollo del personal en la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?	Analizar de qué manera incide el desarrollo en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minerías, 2020.		Remuneración		
¿Cuál es la situación de las remuneraciones en la gestión del recurso humano en calidad de expatriados en una empresa consultora para minería, 2020?	Identificar cual es la situación de las remuneraciones en la gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para minerías, 2020.				
				Participantes: Unidad de análisis	
				4 entrevistados: 1 Gerente BD 1 Gerente T&W 1 Gerente CQA 1 Gerente Water	

Anexo: Matriz de codificación para el procesamiento de información

Gestión del recurso humano en calidad de expatriado en empresas consultoras para mineras, 2020

Categoría		Sub categoría		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Gestión del recurso humano	C1.1	Dotación del personal	C1.1.1	Selección
				C1.1.2	Reclutamiento
		C1.2	Desarrollo	C1.2.1	Capacitación
				C1.2.2	Evaluación
		C1.3	Remuneración	C1.3.1	Equidad Salarial
				C1.3.2	Seguridad y salud
		E.1	Adaptación		

Anexo: Guía de entrevista

Guía de entrevista

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles fueron los motivos que influyeron en su selección para ser expatriado?
2	¿Cuáles fueron los puntos más resaltantes para que aceptará la expatriación?
3	¿Realizó alguna capacitación antes, durante su proceso de expatriación?
4	¿La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación en su país anfitrión?
5	¿Se ha cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país en relación con su remuneración?
6	¿Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen?

Anexo: Datos de entrevistados

Entrevistados				
Cráterios	E1	E2	E3	E4
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	38 años	37 años	45 años	38 años
Cargo	Gerente de Desarrollo de Negocio	Gerente de Tailings & Waste	Líder Regional del Sector de Agua Latam	Gerente de CQA
Justificación	La cantidad de entrevistados son 4, debido a la emergencia sanitaria en el país por la pandemia COVID-19, los expatriados viajaron a su país de origen.			

Anexo: Descripción de las entrevistas

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles fueron los motivos que influyeron en su selección para ser expatriado?	Los motivos que influyeron en mi selección fue la experiencia que tengo en abrir nuevas líneas de negocios, y una de ellas es aperturar una en Peru de aguas subterráneas, algo nuevo para la compañía, adicional a ellos sumo que manejo el idioma español, un plus para poder comunicarme.
2	¿Cuáles fueron los puntos más resaltantes para que aceptará la expatriación?	Primero es la experiencia profesional que voy a adquirir, y un reto de apertura una nueva línea de negocio nuevo para Perú, compartir mis conocimientos con los profesionales peruanos y yo de ellos.
3	¿Realizó alguna capacitación antes, durante su proceso de expatriación?	Realice capacitaciones de forma general sobre la corporación, el organigrama de Perú se basó más en la compañía y conocer su estructura organizacional.
4	¿La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación en su país anfitrión?	No, realizaron ningún seguimiento a mi proceso de adaptación, al inicio, tuve algunos inconvenientes sobre su cultura, no conseguía algunas cosas que necesitaba, era un país nuevo que conocía por nombre. Considero que se debió realizar un seguimiento.
5	¿Se ha cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país con relación a su remuneración?	Sí, ha cumplido la expectativa, al ser expatriado, tenemos algunos beneficios que nos otorgan, como housing, pasajes aéreos por vacaciones y al retorno. Asimismo, la ayuda para el cálculo de las declaraciones anuales.
6	¿Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen?	Con referencia a mi seguro internacional esta fue otorgada por la compañía, a parte seguro médico cubierto al 100% asimismo el servicio adicional de SOS en la parte de seguridad en la compañía es muy similar a la corporación global.

Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles fueron los motivos que influyeron en su selección para ser expatriado?	Soy Ingeniero Geotécnico donde he participado en varios proyectos, es por ello por lo que me invitaron a formar parte del staff en Perú, con el cargo de Gerente de Tailings and Waste, gestionando un equipo de 10 personas, asimismo manejar el español en un nivel intermedio.
2	¿Cuáles fueron los puntos más resaltantes para que aceptará la expatriación?	Definitivamente, el nuevo cargo que iba a ocupar a nivel Gerencial, ya que anteriormente solo estuve a cargo de proyectos como Project Manager, asimismo los beneficios que tenía al ser expatriado eran muy atractivos.
3	¿Realizó alguna capacitación antes, durante su proceso de expatriación?	Antes de viajar al Perú, tuve varias reuniones con el Gerente de Perú, para explicarme la estructura organizacional de la empresa, cual eran los proyectos activos, conocer un poco a mis pares con quienes iba a contactar frecuentemente.
4	¿La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación en su país anfitrión?	Al llegar a Perú, tuve un buen recibimiento por parte de la empresa y mis nuevos colegas, hicieron que me sintiera como en casa. Pero a pasar el tiempo, tuve que ingresar para averiguar algunos lugares que necesitaba como un lugar para hacer deporte, ir de compras, restaurantes, me costó un poco adaptarme a esta nueva cultura, lo aprendí solo y preguntando a mis colegas. Considero que se debería realizar un seguimiento mensual por parte de la compañía.
5	¿Se ha cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país con relación a su remuneración?	Sí, las condiciones se cumplieron, alquiler de vivienda, boletos de viajes por vacaciones, seguro médico cubierto. Todo esto fue estipulado en el Global Mobility Agreement, documento donde especifica todo lo referente a mis beneficios durante la expatriación.
6	¿Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen?	Sí, nuestra compañía es una empresa canadiense, y todos los protocolos de seguridad son aplicables a cada sucursal, e incluso uno de sus valores “es poner a las personas primero”, “hacer lo correcto”.

Entrevistado1 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles fueron los motivos que influyeron en su selección para ser expatriado?	Inicie mis viajes con visitas a Perú para apoyar al proyecto de cerro verde en Arequipa en muchas oportunidades. Es por ello, que me propusieron el cargo de Gerente de CQA para liderar todos los proyectos en Peru, por la experiencia adquirida en los últimos años, soy americano, pero mis padres son mexicanos, por ello, el dominio del idioma español hablado y escrito ayudo mucho para mi elección en el cargo.
2	¿Cuáles fueron los puntos más resaltantes para que aceptará la expatriación?	En primer lugar, yo quería ya venirme a Perú, en los últimos viajes que realice vi muchas oportunidades de mejora que realizar, y con la experiencia que tenía, esto iba ayudar mucho en el proyecto. Y aceptar fue todo un desafío profesional para mi persona, me costó muchas horas de trabajo adicional, pero valió la pena todo el esfuerzo.
3	¿Realizó alguna capacitación antes, durante su proceso de expatriación?	Con los viajes realizados a Perú, ya conocía la cultura peruana, me otorgaron una capacitación básica.
4	¿La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación en su país anfitrión?	Cuando llegue a Peru y me aloje totalmente, no hubo un seguimiento a mi proceso de adaptación, felizmente ya conocía este País, por lo que no me hice problemas, pero se debería realizar un seguimiento, ya que algunos expatriados no suelen adaptarse a la nueva cultura y algunas veces se regresan a su país de origen.
5	¿Se ha cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país con relación a su remuneración?	Sí, se ha cumplido con todas las expectativas que tenía con relación a la remuneración y los beneficios otorgados al ser un expatriado. Como housing, seguro cubierto al 100%.
6	¿Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen?	Sí, totalmente, somos una empresa transnacional, con muchas sucursales a nivel mundial, que cotiza en bolsa, y la seguridad es lo primero, e incluso tenemos un comité de riesgo a nivel corporativo, que mide todos los impactos que podemos tener al realizar un nuevo proyecto. Esto es siempre evaluado por la compañía.

Entrevistado1 (Entv.4)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles fueron los motivos que influyeron en su selección para ser expatriado?	El expertis que tengo en los últimos años, haber liderados equipos de trabajo, en varios países de estados unidos, y el dominio del idioma español hicieron que influyeran para seleccionarme como expatriado.
2	¿Cuáles fueron los puntos más resaltantes para que aceptará la expatriación?	Permitirme implementar un nuevo equipo de trabajo con un área nueva para la corporación, conocer un nuevo país, no había ido a Perú, es la primera y recibí buenos comentarios de mis colegas que influyeron en mi decisión de aceptar dicha propuesta.
3	¿Realizó alguna capacitación antes, durante su proceso de expatriación?	Si, realice una capacitación sobre la organización de Perú, conociendo a detalle los proyectos que manejan, y vio muy interesante.
4	¿La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación en su país anfitrión?	No, y fue uno de los problemas que tuve al llegar a Perú, a pesar de que tenía muchos comentarios de mis colegas que habían vivido, me costó adaptar a la cultura es muy diferente a los países que había trabajado.
5	¿Se ha cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país con relación a su remuneración?	Sí, todas las expectativas, y beneficios que me ofrecieron en la negociación de mi expatriación, el housing, pasajes aéreos por vacaciones y fin de contrato. Seguro médico al 100% plan adicional 2 que cuenta con las mejores clínicas.
6	¿Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen?	Son muy similares a todos las filiales que tienen Stantec, claro aquí hay algunas leyes y normas que cumplir, pero los estándares son a nivel global, con respecta a la salud, tengo mi seguro internacional y SOS.

Anexo: Pantallazo software Atlas.ti

